

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO PALANCA PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA EN ECUADOR



DIRECTOR DE LA REVISTA:

Econ. Alberto Dahik

CONSEJO EDITORIAL:

César Espinoza - Director ESAI

Francisco Alemán - Decano de
Facultad de Emprendimiento,
Negocios y Economía UEES

Santiago Velázquez - Decano de
Facultad de Derecho, Política y
Desarrollo UEES

Héctor Hépez - Director del Centro de
Arbitraje y Mediación UEES

Pablo Alarcón - Director Escuela de
Postgrado en Derecho UEES

Pamela Aguirre - Directora del
Observatorio Jurídico Social UEES

Antonio Gómez - Director del
Observatorio Ecuatoriano de Salud y
Seguridad en el Trabajo (OESST)

Priscila Molina - Directora Ejecutiva
del Centro de Emprendimiento Eureka

EDITORA GENERAL

Eco. Gianna Aguirre

DISEÑO GRÁFICO

Ing. Herwin Rosales T.



revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

Revista digital de la Universidad Espíritu Santo (UEES) que promueve el pensamiento crítico, el análisis académico y el diálogo interdisciplinario sobre temas de actualidad e interés general.

4



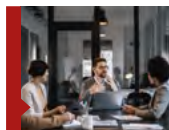
Jason McDannold, Hoyoung Pak y Paula Walworth

7



Monica L. Wang

11



Vasundhara Sawhney

15



Tian Chan y Panos Markou

18



Ruth Arregui Solano, Paola Freija y
Rosa Matilde Guerrero Murgueytio

22



Rafael Sandoval



Carta Editorial

Edición julio 2025 – Revista Punto de Vista

Estimados lectores,

Nos complace presentarles una nueva edición de Punto de Vista, la revista de análisis del Centro de Estudios Económicos y Sociales para el Desarrollo (CESDE) de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Esta publicación digital nace del compromiso con el pensamiento crítico, la reflexión sobre los desafíos que enfrentan hoy quienes lideran, ya sea países, empresas, organizaciones tanto del sector público como del privado, y profesionales que desarrollan sus actividades en forma independiente. Nuestro enfoque es interdisciplinario, tratando de estar siempre actualizados sobre materias de actualidad en diversos ámbitos.

Esta edición de julio invita a replantear la función financiera dentro de una organización, revelando cómo el involucramiento del área financiera puede marcar la diferencia entre una adopción de la inteligencia artificial superficial, y una que genere valor real. Posteriormente, se aborda el fenómeno silencioso pero costoso del presentismo laboral de los trabajadores, cuando su salud se ve comprometida. En otro eje fundamental, se ofrece una visión sobre las habilidades y hábitos que futuros CEOs deben desarrollar, por las exigencias del presente y el futuro. Además, nos centramos en la dinámica de los comités decisionales. Muchos de estos fracasan, por lo que esta investigación plantea simples ajustes que pueden elevar la calidad de las decisiones.

Completan esta edición, la exploración del papel transformador que puede tener la inteligencia artificial como palanca para la inclusión financiera en Ecuador. Finalmente, la edición cierra con una poderosa reflexión sobre la lealtad y el honor: dos valores que sostienen la reputación y coherencia de cualquier institución.

Esperamos que cada artículo inspire a nuestros lectores a cuestionar, aprender y liderar con propósito.

Cordialmente,

Alberto Dahik Garzón

Alberto Dahik
Director
Revista Punto de Vista – Universidad Espíritu Santo



POR QUÉ SU EQUIPO DE FINANZAS DEBE PARTICIPAR EN LAS GRANDES DECISIONES SOBRE IA

Jason McDannold, Hoyoung Pak y Paula Walworth

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Las empresas han adoptado la IA con una rapidez casi inaudita, pero aún existe una brecha significativa entre el entusiasmo y los resultados. En una reciente encuesta a 750 ejecutivos (150 en tecnología, 600 en otras industrias), una sólida mayoría (65%) nos dijo que cree tener un conocimiento avanzado de la IA y sus ventajas, y el 18% afirmó tener un conocimiento de vanguardia. Pero solo el 6% aseguró tener una capacidad de vanguardia para generar valor e impacto en los estados financieros a partir de estas tecnologías.

Sabemos que la IA debe fomentar la colaboración entre líderes empresariales y tecnológicos, y no ser algo que pertenezca exclusivamente a uno u otro. Pero queríamos profundizar más, tratar de entender la conversación en sí y saber qué marca la diferencia entre el éxito y la mediocridad o el fracaso.

En nuestra investigación, descubrimos que la función financiera desempeña un papel fundamental en la colaboración entre líderes de unidad de negocio y líderes funcionales, lo cual permite que la IA genere

POR QUÉ SU EQUIPO DE FINANZAS DEBE PARTICIPAR EN LAS GRANDES DECISIONES SOBRE IA

Se observó un cambio sorprendente cuando nos enfocamos en las empresas con mejor rendimiento, medidas por crecimiento de ingresos (aproximadamente el 16% superior de la muestra)

resultados. Para comenzar, esto es lo que mostró la información sobre las áreas en las que las empresas están invirtiendo:

— **LAS EMPRESAS SE ENFOCAN DONDE SE CREA EL MAYOR VALOR.** Entre todas las empresas encuestadas, el destino número uno de las inversiones en IA fue la obtención de conocimientos del cliente, el servicio y la experiencia, con un 53% de las empresas mencionándolo como una prioridad principal. El segundo destino más popular para los fondos de IA fue operaciones y producción, seguido en tercer lugar por el desarrollo de productos, procesos y tecnología.

— **LAS EMPRESAS LÍDERES EN CRECIMIENTO PRIORIZAN LAS FINANZAS.** Se observó un cambio sorprendente cuando nos enfocamos en las empresas con mejor rendimiento, medidas por crecimiento de ingresos (aproximadamente el 16% superior de la muestra). Para los líderes en crecimiento de todas las industrias, las actividades orientadas al cliente subieron cuatro puntos porcentuales (de 53% a 57%), pero las finanzas dieron un gran salto al segundo lugar, desplazando

tanto a operaciones como al desarrollo de productos y procesos. Las finanzas fueron mencionadas por el 53% de los líderes en crecimiento, pero solo por el 37% de todas las empresas.

3 FORMAS EN QUE LAS FINANZAS AYUDAN A LAS EMPRESAS A TOMAR MEJORES DECISIONES SOBRE IA

Es evidente que sucede algo valioso cuando el equipo de finanzas se une a los líderes empresariales y tecnológicos en la conversación sobre IA. Esto es lo que esa colaboración permite lograr:

1

ELEGIR LOS PROYECTOS ADECUADOS

Nuestro trabajo con clientes nos muestra que hay tres conversaciones que mejoran notablemente cuando las finanzas se unen a la colaboración con los líderes empresariales y tecnológicos. A la conversación entre los equipos tecnológicos (Esto es lo que la IA puede hacer) y los equipos empresariales (Esto es lo que se necesita hacer), las finanzas añaden una tercer dimensión crítica: Esto es lo que más vale la pena hacer.

El equipo del director financiero (CFO, por sus siglas en inglés) cuenta con los expertos que saben cómo cuantificar el ROI de un proyecto; medir su impacto en los costos, ingresos, flujo de caja, etc.; y calcular cómo estos factores afectan el valor empresarial. Mediante herramientas como el análisis de escenarios, los equipos de finanzas también pueden ayudar a sus colegas empresariales y tecno-

lógicos a modelar y comparar diferentes combinaciones de proyectos, y mostrar cómo diversos riesgos podrían afectar la creación de valor. El papel de las finanzas al proporcionar una prueba objetiva se vuelve aún más crucial cuando la dirección se enfrenta a múltiples opciones de proyecto, a menudo atractivas, especialmente porque con frecuencia los casos menos glamorosos son los que ofrecen el mayor retorno de inversión.

2

RESOLVER LOS PROBLEMAS ADECUADOS

La IA puede proporcionar con seguridad las respuestas correctas a las preguntas equivocadas, dejando a las organizaciones preguntándose por qué no obtienen rendimientos de su inversión. Imagine, por ejemplo, que su empresa tiene un problema de pérdida de clientes, lo que genera una caída en las ventas y un aumento en los costos para adquirir nuevos clientes. Hay muchas razones por las que podría disminuir la lealtad. ¿Los representantes de ventas necesitan ser más proactivos con las cuentas existentes? ¿Los equipos de atención al cliente están descuidando a ciertos clientes o no detectan señales de alerta? ¿Hay un problema de segmentación? (Es decir, ¿está atrayendo al cliente equivocado en primer lugar?) ¿Es un problema de precios? ¿El centro de contacto es ineficiente o ineficaz? La IA puede ayudar con cualquiera de estos aspectos, pero ¿cuál importa más?

Para realizar este tipo de análisis de causa raíz, usted necesita tres personas

POR QUÉ SU EQUIPO DE FINANZAS DEBE PARTICIPAR EN LAS GRANDES DECISIONES SOBRE IA

trabajando lado a lado para identificar la fuente del problema, llegar a las preguntas correctas que necesitan respuesta y luego elaborar un plan para abordarlas rápida y tácticamente: un profesional en IA, un especialista en operaciones y alguien con sólidas habilidades en planeación y análisis financiero, es decir, un experto en finanzas.

Los equipos de finanzas aportan otra fortaleza en la búsqueda de los problemas subyacentes: normalmente tienen menos temas intocables o “zonas prohibidas” que cualquier otro grupo en la empresa. Obligan a que la conversación vaya por donde los hechos dicen que debe ir.

3

GARANTIZAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y LA CREACIÓN DE VALOR SOSTENIDA

Por último, las finanzas aportan una aptitud esencial: la rendición de cuentas. Esto puede generar tres beneficios.

El primero entra en juego al seleccionar y gestionar proveedores. El mercado de la IA está más lleno de ruido que un apia-rio. Los equipos de finanzas pueden ayudar a mantener las conversaciones con los proveedores centradas en sus propios criterios y objetivos de creación de valor, en lugar de permitir que los proveedores definan las métricas por usted.

En segundo lugar, las finanzas ayudan a los equipos a proteger las ganancias contra la erosión. Siempre existe la tentación, especialmente con nuevas tecno-

...las empresas que logran el éxito con la IA no son necesariamente las que tienen los modelos más avanzados ni los conjuntos de datos más grandes, sino aquellas que reúnen conocimientos diversos para tomar las decisiones más inteligentes.

logías atractivas, de seguir “jugando” con las ganancias, pero eso podría no ser la mejor decisión empresarial.

En tercer lugar, las finanzas ayudan a controlar el presupuesto. La IA de este año pronto se enfrentará al ciclo de planeación del año que viene. Lo recomendable es que las finanzas estén involucradas desde dentro, donde pueden ofrecer varios beneficios: asegurarse de que las ganancias de este año se integren como base para el próximo; construir un presupuesto con un flujo continuo de financiamiento para nuevos proyectos; e integrar la IA en la planificación empresarial y tecnológica, convirtiendo logros rápidos en capacidades a largo plazo.

CÓMO LOGRARLO

La colaboración ideal en materia de IA incluye tres conversaciones cruciales y una dosis saludable de lo que se necesita desde la perspectiva empresarial (Esto es lo que se necesita hacer), algo de entusiasmo justificado por parte de los equipos tecnológicos (Esto es lo que

la IA puede hacer), y algo de equilibrio por parte del equipo de finanzas (Esto es lo que más vale la pena hacer).

Hay algunos pasos prácticos que las empresas pueden tomar para garantizar que se produzca la conversación correcta.

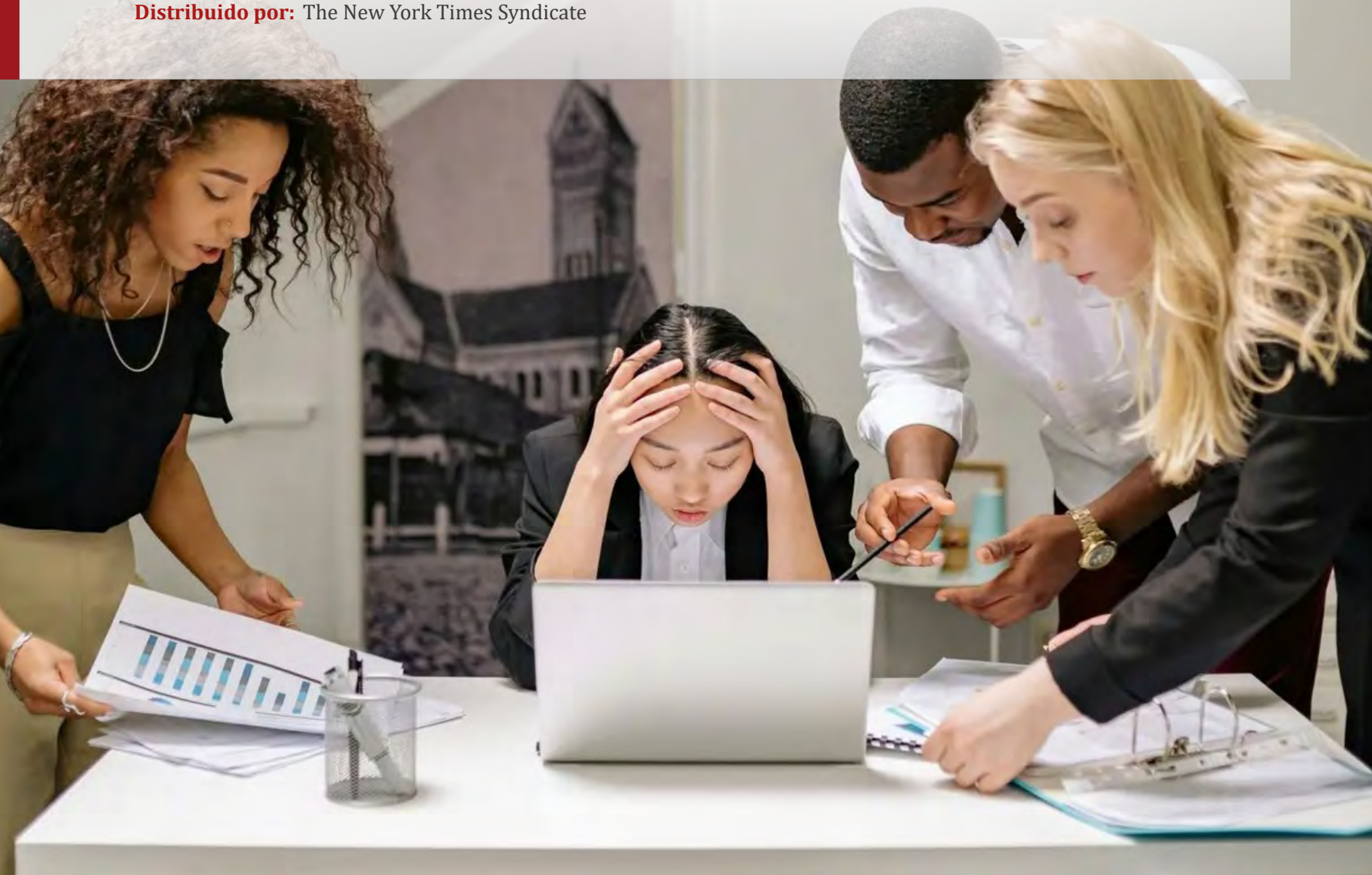
En primer lugar, alinee lo que significa el éxito, ya sea eficiencia operativa, eficacia operativa o crecimiento de los ingresos. Estos lineamientos estratégicos mantendrán el foco en la colaboración. En segundo lugar, reclute dentro de la organización a un equipo de finanzas con la mentalidad adecuada. Finalmente, haga que el departamento financiero se involucre en su propia transformación habilitada por IA. Cuando la IA se aplica a las finanzas, esta función puede convertirse en un socio estratégico mucho más eficaz para el negocio, no solo un historiador que mira el negocio por el retrovisor, sino un socio que puede monitorear la actividad en tiempo real, mejorar las previsiones, acelerar la obtención de información y reducir el riesgo.

Al final, las empresas que logran el éxito con la IA no son necesariamente las que tienen los modelos más avanzados ni los conjuntos de datos más grandes, sino aquellas que reúnen conocimientos diversos para tomar las decisiones más inteligentes. Las finanzas, con su capacidad para determinar el valor, garantizar la rendición de cuentas y proporcionar una perspectiva objetiva, desempeñan un papel indispensable para que las inversiones en IA sean realmente rentables.

INVESTIGACIÓN: POR QUÉ LOS EMPLEADOS TRABAJAN MIENTRAS ESTÁN ENFERMOS Y CÓMO LOS LÍDERES PUEDEN DETENERLO

Monica L. Wang

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Incluso en lugares de trabajo que ofrecen licencias por enfermedad, una encuesta de 2023 estimó que casi el 90% de los empleados en EE. UU. trabajaron mientras estaban enfermos durante el año pasado, y el 40% dudó en usar la licencia por enfermedad disponible.

Los costos del presentismo van más allá de la incomodidad e inconveniencia individuales; está drenando silenciosamente a las empresas estadounidenses hasta 150 mil millones de dólares anuales, casi 10 veces más que el ausentismo. Los empleados que trabajan mientras están enfermos experimentan una reduc-

INVESTIGACIÓN: POR QUÉ LOS EMPLEADOS TRABAJAN MIENTRAS ESTÁN ENFERMOS Y CÓMO LOS LÍDERES PUEDEN DETENERLO

ción en el enfoque, decisiones más lentas y un aumento en los errores, lo que reduce el rendimiento individual en una tercera parte o más. Estos impactos se propagan por los equipos, creando cuellos de botella, ineficiencias y disminución en la productividad general.

El presentismo crónico también intensifica el estrés laboral y el agotamiento. En 2024, casi el 60% de los trabajadores estadounidenses experimentaron agotamiento, que osciló entre moderado y muy alto. Los empleados agotados también tienen muchas más probabilidades de renunciar, y cada salida cuesta entre el 40% y el 200% del salario anual de ese empleado.

Finalmente, el presentismo persistente puede empeorar las condiciones de salud, provocando enfermedades graves a largo plazo y aumentando los gastos médicos y las reclamaciones por discapacidad, lo que supone una carga significativa para los recursos de la organización.

Para los empleadores en EE. UU., las consecuencias son especialmente críticas debido a la falta de licencia por enfermedad remunerada universal, el aumento de los costos de atención médica y de cuidado infantil, y la insuficiencia de redes de seguridad social. En este contexto, los empleados no están eligiendo entre trabajar y descansar, sino qué riesgo pueden permitirse: su salud, su próximo sueldo o su carrera profesional. Al comprender las causas raíz del presentismo, los líderes pueden ir más allá de los ajustes reactivos de las políticas y optar por un cambio estructural proactivo.

He aquí tres palancas que los líderes sénior pueden controlar directamente, y un marco para combatir el presentismo en el trabajo.

TRES FUERZAS ORGANIZACIONALES DETRÁS DEL PRESENTISMO

Nuestro reciente estudio, respaldado por una investigación más amplia y basado en una muestra nacional ponderada para representar a más de 168 millones de trabajadores estadounidenses, revela que el presentismo no se trata solo de decisiones individuales o incluso de políticas de licencia por enfermedad. Es un síntoma de problemas estructurales más profundos: cómo se diseñan los trabajos, cómo se estructura el trabajo en las distintas industrias y cómo se refuerzan las normas culturales sobre disponibilidad y compromiso. A partir de esto, identificamos tres impulsores organizacionales centrales que moldean el presentismo:

1. LOS HOMBRES Y LAS MUJERES EXPERIMENTAN LA FLEXIBILIDAD LABORAL DE MANERA DIFERENTE.

Las mujeres en nuestro estudio con trabajos rígidos y de baja flexibilidad (como enfermería, docencia y apoyo administrativo) informaron haber trabajado significativamente más días mientras estaban enfermas que los hombres en roles similares. Las preocupaciones sobre la seguridad laboral, la tensión financiera y las posibles repercusiones por tomar licencia por enfermedad pueden hacer que sea más difícil para las mujeres en

El presentismo crónico también intensifica el estrés laboral y el agotamiento. En 2024, casi el 60% de los trabajadores estadounidenses experimentaron agotamiento, que osciló entre moderado y muy alto.

estos roles priorizar su salud cuando no se encuentran bien.

En contraste, los hombres con roles altamente flexibles reportaron haber trabajado más días mientras estaban enfermos que las mujeres en roles igualmente flexibles, desafiando la suposición de que la flexibilidad laboral conduce a una mejor capacidad para cuidar de la propia salud (por ejemplo, programar citas o tomarse un tiempo por enfermedad). Incluso en acuerdos de trabajo altamente flexibles, algunos empleados (en particular los hombres) pueden sentirse presionados para estar siempre disponibles, reforzando normas culturales que equiparan estar “siempre conectado” con compromiso, éxito y avance profesional.

2. TRABAJAR MIENTRAS SE ESTÁ ENFERMO REFLEJA LOS ROLES Y PRESIONES LABORALES DE GÉNERO.

La segmentación ocupacional (la tendencia de hombres y mujeres a agruparse en diferentes sectores) agrava aún más es-

INVESTIGACIÓN: POR QUÉ LOS EMPLEADOS TRABAJAN MIENTRAS ESTÁN ENFERMOS Y CÓMO LOS LÍDERES PUEDEN DETENERLO

Cuando las demandas laborales superan constantemente los recursos, los empleados experimentan mayores tasas de presentismo, agotamiento, ausentismo, disminución de la productividad y menor satisfacción laboral.

tas presiones de género. Los sectores dominados por las mujeres (como educación, atención médica, servicios sociales y administración) suelen caracterizarse por horarios rígidos, requisitos de asistencia estrictos, autonomía limitada y escasez crónica de personal, lo que crea barreras estructurales que desincentivan el uso de licencias por enfermedad. Los sectores dominados por los hombres (como ingeniería, finanzas y tecnología), si bien suelen ofrecer mayor flexibilidad formal de horarios, con frecuencia perpetúan una cultura de disponibilidad que recompensa la capacidad de respuesta visible, lo que paradójicamente incrementa el presentismo.

Nuestro análisis también revela que la seguridad laboral intensifica los patrones de presentismo ocupacional. Cuando se percibe baja seguridad laboral, las mujeres faltan sistemáticamente menos días al trabajo que los hombres, lo que sugiere que sienten mayor presión por demostrar fiabilidad en condiciones in-

seguras. Sin embargo, cuando la seguridad laboral mejora, las mujeres son más propensas a usar licencias por enfermedad, lo que indica que la estabilidad ayuda a aliviar los temores de repercusiones profesionales. En contraste, los hombres continuaron reportando presentismo incluso con una mayor seguridad laboral, lo que indica expectativas culturales profundamente arraigadas de disponibilidad constante.

3. CUANDO LAS DEMANDAS LABORALES SUPERAN LOS RECURSOS, LAS PERSONAS TRABAJAN MÁS MIENTRAS ESTÁN ENFERMAS.

El modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R, por sus siglas en inglés), desarrollado por psicólogos organizacionales, explica cómo las condiciones laborales afectan la salud de los empleados, la productividad y el desempeño organizacional. Este marco clasifica los entornos laborales en dos categorías:

— **DEMANDAS LABORALES:** Tareas que requieren esfuerzo físico, mental o emocional sostenido, como altas cargas de trabajo, horarios rígidos, plazos ajustados y expectativas de disponibilidad constante.

— **RECURSOS LABORALES:** Factores que apoyan a los empleados para gestionar esas demandas, incluyendo flexibilidad en horarios y ubicación, autonomía para tomar decisiones, apoyo gerencial claro, personal de respaldo y comunicación abierta.

Cuando las demandas laborales superan constantemente los recursos, los empleados experimentan mayores tasas de presentismo, agotamiento, ausentismo, disminución de la productividad y menor satisfacción laboral. En cambio, cuando las demandas están equilibradas con los recursos adecuados, se incrementan la motivación, la productividad y la salud de la fuerza laboral.

Este desequilibrio estructural, exacerbado por normas de género y segmentación ocupacional, ayuda a explicar por qué ampliar la licencia por enfermedad o los gestos bien intencionados (como que los líderes modelen el tiempo libre o establezcan límites en el correo electrónico) a menudo no son suficientes.

UN ENFOQUE ESTRATÉGICO Y ESTRUCTURAL PARA LOS LÍDERES SÉNIOR

Los ejecutivos que evalúan y rediseñan intencionalmente las estructuras organizacionales utilizando el marco JD-R pueden reducir significativamente el presentismo, reforzar el bienestar de los empleados y fortalecer la resiliencia organizacional a largo plazo.

1. IDENTIFICAR LOS DESEQUILIBRIOS ENTRE LAS DEMANDAS Y LOS RECURSOS DE CADA FUNCIÓN.

Comience con un diagnóstico amplio para evaluar las presiones y apoyos fundamentales en las principales categorías de roles. Mapee el grado de demandas laborales (por ejemplo, carga de trabajo,

INVESTIGACIÓN: POR QUÉ LOS EMPLEADOS TRABAJAN MIENTRAS ESTÁN ENFERMOS Y CÓMO LOS LÍDERES PUEDEN DETENERLO



Los roles que presentan altas demandas y pocos recursos son señales de alerta para el presentismo y el agotamiento. Estos desequilibrios ofrecen un punto de partida claro para intervenir: reducir las demandas excesivas, aumentar los recursos disponibles, o una combinación de ambos.

programación, expectativas de respuesta) junto con los recursos laborales (por ejemplo, autonomía, flexibilidad, personal de respaldo, apoyo gerencial) en todas las funciones. Utilice este marco de diagnóstico para identificar dónde son más pronunciados los desequilibrios.

Los roles que presentan altas demandas y pocos recursos son señales de alerta para el presentismo y el agotamiento. Estos desequilibrios ofrecen un punto de partida claro para intervenir: reducir las demandas excesivas, aumentar los recursos disponibles, o una combinación de ambos.

2. CAPACITAR A LOS GERENTES PARA QUE DETECTEN LAS PRIMERAS SEÑALES DE ESTRÉS Y PRESENTISMO Y ACTÚEN EN CONSECUENCIA.

Equipe a los gerentes con herramientas prácticas para reconocer y abordar de manera proactiva las primeras señales de estrés y sobrecarga. Estas señales pueden incluir empleados que trabajan visiblemente enfermos, que envían correos electrónicos a altas horas de la noche de

forma constante o que dudan en tomar la licencia por enfermedad que necesitan. Se puede capacitar a los gerentes para intervenir a tiempo mediante estrategias como redistribuir tareas, ofrecer horarios flexibles temporales y crear planes claros de delegación para aliviar las presiones de la carga de trabajo.

3. ESTABLECER MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN Y RESPUESTA CONTINUOS.

Si bien los diagnósticos iniciales destacan los desequilibrios estructurales, los bucles de retroalimentación continuos ayudan a los líderes a monitorear cómo cambian las demandas y los recursos con el tiempo, y a responder antes de que los problemas se intensifiquen. Implemente encuestas breves y periódicas para rastrear la carga de trabajo, la flexibilidad y la percepción del apoyo en los equipos.

Lo que sucede a continuación es igual de importante: los líderes deben compartir los resultados con transparencia y tomar acciones visibles y oportunas, como ajustar cronogramas de proyectos, rea-

signar tareas u ofrecer apoyo temporal durante los periodos de mayor carga. Estos bucles de retroalimentación pueden reducir el presentismo y el agotamiento, así como generar confianza al mostrar a los empleados que el liderazgo está escuchando y respondiendo de forma continua, no solo una vez.

Los ejecutivos tienen una capacidad única para reconfigurar las fuerzas estructurales que impulsan el presentismo. En lugar de tratar el presentismo como un fracaso personal o una simple deficiencia en las políticas de licencia por enfermedad, los líderes efectivos lo reconocen como un síntoma de problemas más amplios en el diseño organizacional y en las normas culturales.

LAS HABILIDADES Y HÁBITOS QUE LOS FUTUROS CEOS DEBEN DESARROLLAR

Vasundhara Sawhney

Distribuido por: The New York Times Syndicate



No es ningún secreto que el entorno empresarial actual es volátil e impredecible. Desde la pandemia de COVID-19 hasta los aranceles cambiantes y el auge de la IA generativa, los CEOs enfrentan una nueva serie de desafíos para los que el manual de gestión estándar no está preparado.

¿Estamos en un punto de inflexión respecto a lo que los futuros CEOs necesitan para tener éxito? ¿Se está haciendo lo suficiente para equipar a los próximos CEOs para navegar por estas dinámicas cambiantes? ¿Cómo pueden las empresas asegurarse de que los futuros líderes estén preparados para tomar decisio-

LAS HABILIDADES Y HÁBITOS QUE LOS FUTUROS CEOS DEBEN DESARROLLAR

Las relaciones correctas ofrecen perspectiva, ayudándonos a entender qué es lo que realmente importa, o a ver las cosas desde un ángulo más amplio.

nes difíciles en tiempos caóticos y liderar equipos diversos, tecnológicos y globales?

Para responder a estas preguntas, consultamos a tres expertos:

— **Ginni Rometty**, fue presidenta, directora ejecutiva y CEO de IBM. Forma parte de múltiples juntas directivas y copreside OneTen, una organización que promueve la contratación basada en habilidades.

— **Nitin Nohria** es profesor universitario con el nombramiento George F. Baker Jr. y de Servicio Distinguido, y fue decano de la Harvard Business School (HBS). Además, es cofundador del New CEO Workshop de HBS.

— **Gary Burnison** es el CEO de Korn Ferry, una empresa de consultoría en gestión.

Les preguntamos específicamente: ¿Qué habilidades y comportamientos deberían priorizar hoy quienes aspiran a convertirse en CEOs para prosperar en un mundo cada vez más complejo? ¿Y cómo pueden las organizaciones apoyarlos en el desarrollo de estas habilidades?

Estas son sus respuestas, editadas para mayor claridad.

GINNI ROMETTY: PRIORICE LOS COMPORTAMIENTOS, NO SOLO LAS HABILIDADES TÉCNICAS

Quienes aspiran a convertirse en CEOs deben priorizar los comportamientos (no solo las habilidades “técnicas”) para navegar en este entorno de cambio constante. Existen tres áreas clave en las que usted debe enfocarse.

1 SEA UN APRENDIZ OLÍMPICO.

Cuando asumí el cargo de CEO en IBM, nos enfrentábamos a un panorama tecnológico en rápida evolución, y a un modelo de negocio que necesitaba cambiar. Abordé ese momento como lo haría un atleta olímpico en su entrenamiento: iterando constantemente, esforzándome y buscando opiniones. No necesitaba tener todas las respuestas. Necesitaba hacer las preguntas correctas y crear una cultura donde otros también se sintieran seguros para hacer lo mismo.

2 SEA GUARDIÁN DE LA BUENA TECNOLOGÍA.

A medida que crece la influencia de la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes, los futuros CEOs deberán hacer más que adoptar la innovación: deberán gestionarla de forma responsable. Esto implica tomar decisiones basadas en valores a largo plazo, no impulsadas únicamente por métricas de corto plazo.

Los futuros líderes serán juzgados por su capacidad de equilibrar la innovación con la responsabilidad, y para lograrlo, las organizaciones deben integrar la ética y el pensamiento de las partes interesadas en el núcleo del desarrollo del liderazgo.

3 CONSTRUYA RESILIENCIA A TRAVÉS DE LAS RELACIONES Y LA ACTITUD.

No trate las relaciones como transacciones. Invierta en las personas con autenticidad, mucho antes de que las necesite.

Durante momentos de crisis, como responder a un evento global o enfrentar un intenso escrutinio público, no fue solo mi preparación o mentalidad lo que me sostuvo. Fue el equipo, y el amplio círculo de personas a mi alrededor. Personas con quienes construí confianza durante años.

Las relaciones correctas ofrecen perspectiva, ayudándonos a entender qué es lo que realmente importa, o a ver las cosas desde un ángulo más amplio.

La actitud es la forma en que elegimos enfrentar los desafíos. Cuando me enfrenté a las críticas sobre la estrategia de IBM, me recordé a mí misma que sabía la verdad sobre nuestro progreso. También aprendí a compartimentar: lidiar con una crisis a la vez, ponerla en una caja mental y seguir adelante.

La resiliencia me permitió avanzar frente a contratiempos, conflictos, crisis y críti-

LAS HABILIDADES Y HÁBITOS QUE LOS FUTUROS CEOS DEBEN DESARROLLAR

cas. Las organizaciones pueden ayudar a los líderes a desarrollar esta capacidad fomentando activamente redes de apoyo, promoviendo la mentoría y elevando la conciencia emocional como un elemento esencial del éxito.

La próxima generación de CEOs no tendrá éxito únicamente por sus credenciales, sino por su capacidad de seguir aprendiendo, liderar con integridad y responder a la complejidad.

Una de las preguntas más valiosas que usted puede hacerse al evaluar un problema es: ¿Cuánto puedo demorarme en reaccionar para reunir más información? En estadística, el enfoque bayesiano ofrece una guía útil: comience con un supuesto informado, actualícelo a medida que se acumule evidencia y revise sus creencias en consecuencia.

Por supuesto, hay momentos en los que la demora no es una opción. Un incendio debe extinguirse, no analizarse. Pero el

pre es el consenso. A menudo, el mejor análisis proviene de una perspectiva contraria o fuera de lo común. Por eso, las empresas deben crear una cultura donde el diálogo riguroso, honesto y con mente abierta no solo se tolere, sino que se fomente activamente.

Eso es lo que intentamos cultivar en una gran aula de casos y lo que las organizaciones deben aprender a incorporar en sus propias culturas: un espacio donde los líderes pongan constantemente a



Hoy en día, tres rasgos de liderazgo clave destacan sobre el resto: agilidad, resiliencia y pensamiento integrador. Estos rasgos, que antes se consideraban “deseables”, ahora son esenciales.

NITIN NOHRIA: DOMINE EL ARTE DE LA PROPORCIONALIDAD

Una habilidad que los aspirantes a CEOs deben dominar en este momento es la capacidad de evaluar los problemas con un sentido de proporcionalidad. En un mundo donde los líderes se ven inundados diariamente por una avalancha de asuntos, el primer y más esencial acto de liderazgo es el triaje.

sello distintivo de un buen juicio es saber la diferencia: cuándo esperar, cuándo actuar y cuándo redoblar la apuesta. Ese es el verdadero arte de la proporcionalidad, y se está convirtiendo en una habilidad de liderazgo decisiva.

Una de las fortalezas más duraderas del método de casos de la Harvard Business School es que obliga a las personas a observar los mismos hechos y llegar a conclusiones diferentes. El objetivo no siem-

prea, refinen y mejoren su sentido de proporcionalidad, juntos.

GARY BURNISON: ENFÓQUESE EN LAS HABILIDADES QUE ANTES ERAN “DESEABLES”

Aunque el rol de CEO hoy es más complejo que nunca, con algunos ejecutivos reconsiderando las exigencias del cargo, el puesto sigue siendo competitivo y codiciado, con muchos líderes aspirantes

LAS HABILIDADES Y HÁBITOS QUE LOS FUTUROS CEOS DEBEN DESARROLLAR



Para los líderes que prioricen esta habilidad, el pensamiento integrador les ayudará a guiar a sus organizaciones en un mundo cada vez más complejo. El pensamiento integrador consiste en considerar ideas y perspectivas múltiples (e incluso opuestas), y sintetizarlas en una nueva solución.

deseosos de asumir los desafíos. Su éxito dependerá en gran medida de desarrollar nuevas habilidades y adaptar su mentalidad para estar a la altura del momento actual.

Hoy en día, tres rasgos de liderazgo clave destacan sobre el resto: agilidad, resiliencia y pensamiento integrador. Estos rasgos, que antes se consideraban “deseables”, ahora son esenciales.

1. AGILIDAD: Liderar en este entorno implica anticiparse a lo que está por venir, percibiendo con precisión la realidad actual. Luego, se trata de corregir el rumbo en tiempo real, navegando en la ambigüedad con agilidad. Aunque parezca contradictorio con el instinto natural de un líder, la agilidad, en su esencia, consiste en estar dispuesto a actuar sin conocer todos los resultados posibles. Eso requiere pensar en grande, asumir riesgos calculados y aceptar las incógnitas del mundo actual.

2. RESILIENCIA: Ante cada desafío y circunstancia, los futuros CEOs deben demostrar su resiliencia. Una forma en que esto sucede, sorprendentemente quizás, es con el fracaso. Después de todo, no es el momento del fracaso lo que cuenta, sino lo que los líderes hacen después. La resiliencia tiene que ver con la respuesta, no con el aislamiento. Eso significa mantenerse visible y comunicativo, modelar la compostura y la confianza, y empoderar a los demás.

3. PENSAMIENTO INTEGRADOR: Aunque el pensamiento crítico es esencial, el pensamiento integrador es aún más importante para quienes aspiran a liderar. Es una forma de procesar ideas que pueden abrir más posibilidades.

Para los líderes que prioricen esta habilidad, el pensamiento integrador les ayudará a guiar a sus organizaciones en un mundo cada vez más complejo. El pensamiento integrador consiste en considerar ideas y perspectivas múltiples (e incluso opuestas), y sintetizarlas en una nueva solución.

Más allá de cualquier habilidad, rasgo o comportamiento específico, lo que el liderazgo verdaderamente requiere es conciencia de uno mismo. Antes de enfocarse hacia afuera, es importante mirar hacia adentro. Así es como la próxima generación de líderes avanzará, e incluso llegará al puesto de CEO.

PREPARE A SUS COMITÉS PARA EL ÉXITO

Tian Chan y Panos Markou

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Desde los comités de inversión que evalúan importantes gastos de capital hasta las revisiones de fases en I+D, las organizaciones dependen de los comités para tomar decisiones de alto riesgo. La lógica parece sólida: Si se reúnen diversas experiencias y puntos de vista, se identificarán soluciones integrales que ayuden a tomar decisiones importantes.

Sin embargo, aunque reunir a las “personas adecuadas” en la sala es necesario para una toma de deci-

siones sólida, es solo el primer paso. Incluso los expertos más calificados pueden fallar al compartir ideas cruciales. Esto se debe a que la dinámica de los comités y las normas no escritas pueden desalentar la divulgación abierta, dejando información crítica y desacuerdos atrapados en la mente de los individuos, sin llegar nunca a la discusión colectiva. Desde la autocensura hasta la interpretación del silencio como acuerdo, pasando por la supresión de las discrepancias, los grupos de expertos luchan habitualmente por sacar a la luz la información necesaria durante

las discusiones para tomar una decisión acertada. El resultado es un cementerio de errores espectaculares y catastróficos, desde el desastre del transbordador espacial Challenger hasta la invasión de Bahía de Cochinos.

¿Por qué los comités suelen fallar al sacar a la luz información pertinente? ¿Y cómo puede revertirse su destino?

Nuestra investigación revela que no solo importa quién se sienta en la mesa, sino también cómo está estructurado el proceso del comité. Cambios simples en los protocolos del comité pueden moldear fundamentalmente los incentivos para compartir información, mejorando drásticamente la calidad de las decisiones y desbloqueando la inteligencia colectiva.

¿POR QUÉ FRACASAN LOS COMITÉS?

A pesar de las muchas ventajas que aportan los comités, se sabe que los grupos de toma de decisiones enfrentan varios desafíos al sacar a la luz y procesar información. En el fondo, existen costos cognitivos, psicológicos y sociales asociados a compartir la información que poseen de manera privada los miembros individuales del comité. Todos estos desafíos provienen de una raíz común: compartir información única supone costos significativos para el individuo.

— **COSTOS COGNITIVOS.** Nuestros límites cognitivos humanos a menudo hacen menos probable que se comparta información privada. Esto se debe a que los datos únicos o “no compartidos” suelen

Cuando los procesos del comité no fomentan activamente la aparición de perspectivas diversas, los participantes naturalmente adoptan comportamientos más seguros: discutir lo que todos ya saben, buscar el consenso y minimizar el riesgo personal al limitar sus aportaciones.

requerir un mayor esfuerzo cognitivo para recordarlos y expresarlos, especialmente cuando su relevancia para la discusión actual es incierta. El resultado es que los individuos en grupos tienden naturalmente hacia la información compartida y común, ya que es más fácil de recuperar, validar y discutir. Este sesgo hacia lo “fácilmente disponible” puede llevar a los equipos a privilegiar la redundancia sobre el descubrimiento.

— **COSTOS PSICOLÓGICOS.** Compartir información privada introduce una forma de vulnerabilidad psicológica que los individuos prefieren evitar. Expresar un punto de vista divergente o plantear una preocupación previamente no mencionada implica el riesgo de estar equivocado, o peor aún, de ser percibido como fuera de sintonía con el grupo. Este fenómeno, conocido como aprehensión a la evaluación, puede ser especialmente agudo en equipos jerárquicos o de alto estatus, donde los errores conllevan sanciones

reputacionales y profesionales. Los individuos pueden autocensurarse no porque carezcan de ideas valiosas, sino porque el costo psicológico de un posible juicio o rechazo supera los beneficios percibidos de contribuir.

— **COSTOS SOCIALES.** La dinámica social de los entornos grupales puede desalentar aún más la introducción de información no compartida. Los grupos tienden a recompensar el consenso y la cohesión, creando presiones sutiles que refuerzan la conformidad. Discutir conocimientos comunes ayuda a generar vínculos y refuerza un sentido de alineación, mientras que introducir datos nuevos o contradictorios puede parecer disruptivo. Las motivaciones sociales como la mejora mutua, en la que los miembros ganan credibilidad al afirmar un entendimiento compartido, pueden conducir a un ciclo donde los miembros buscan validación más que precisión. En tales entornos, las mismas normas que fomentan la armonía también pueden suprimir la diversidad de pensamiento necesaria para una toma de decisiones rigurosa.

Cuando los procesos del comité no fomentan activamente la aparición de perspectivas diversas, los participantes naturalmente adoptan comportamientos más seguros: discutir lo que todos ya saben, buscar el consenso y minimizar el riesgo personal al limitar sus aportaciones. Estos fallos no son consecuencias inevitables de la toma de decisiones en grupo. Más bien, son resultados predecibles de un diseño defectuoso del comité. Como demuestra nuestra investigación,

los cambios sutiles en la forma en que operan los comités pueden conducir a mejoras significativas en el intercambio de información, desbloqueando el verdadero potencial de la experiencia colectiva reunida en el comité.

HACIA UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Las organizaciones que buscan mejorar la calidad de sus juicios colectivos deben ir más allá de seleccionar participantes expertos. Necesitan mecanismos deliberados que motiven a los miembros a sacar a la luz y asimilar ideas diversas, cuestionar suposiciones y colaborar de forma constructiva. Nuestra investigación ofrece tres ideas clave para estructurar las reuniones grupales:

1. ENFÓQUESE EN EL PROCESO DEL COMITÉ, NO SOLO EN LOS RESULTADOS. La toma de decisiones efectiva del comité depende no solo de quién está en la sala, sino también de si la estructura de la reunión alienta a los miembros a contribuir plenamente con sus conocimientos. Una conclusión clave de nuestra investigación es que la manera en que se conducen las reuniones (especialmente los incentivos incorporados en procedimientos como los protocolos de votación) influye en cuán profundamente los miembros participan, comparten información privada y buscan perspectivas diversas. Con demasiada frecuencia, las organizaciones se enfocan en el resultado de la

La toma de decisiones efectiva del comité depende no solo de quién está en la sala, sino también de si la estructura de la reunión alienta a los miembros a contribuir plenamente con sus conocimientos.

decisión y pasan por alto la mecánica que la produce. Esto conduce a un enfoque en lograr consenso y avanzar. Pero la calidad sostenible de las decisiones depende de crear protocolos que reduzcan las barreras a la participación y fomenten el aprendizaje.

2. ABORDE LAS BARRERAS DE ESTATUS Y COMUNICACIÓN DE MANERA DIRECTA. En comités de alto rendimiento, encontramos un tiempo de habla más equilibrado y un mayor uso de lenguaje que promovía la búsqueda de hechos y el intercambio de puntos de vista. Estas características no son accidentales: reflejan un entorno donde se cultiva activamente la seguridad psicológica. Los líderes desempeñan un papel clave en este aspecto. Deben monitorear y gestionar los patrones de participación, fomentar un compromiso genuino y reforzar positivamente las aportaciones que desafían el consenso o introducen nueva información. Cuando los miembros se sienten seguros para

hablar y son invitados a cuestionarse entre sí, es más probable que salgan a la luz ideas no compartidas que son críticas para tomar decisiones sólidas.

3. ESTRUCTURE DELIBERADAMENTE LAS DISCUSIONES PREVIAS A LA VOTACIÓN Y ADOPTE LA VOTACIÓN SIMULTÁNEA. Los momentos de mayor valor en las decisiones grupales ocurren antes de la votación, cuando los puntos de vista diversos chocan, se superponen y se integran en una comprensión compartida. Anime a los miembros del comité a hacerse preguntas entre sí. Una táctica sorprendentemente poderosa es implementar la votación simultánea utilizando botones electrónicos, lo cual impide que los miembros vean cómo votan los demás en tiempo real. A diferencia de la práctica común de ir alrededor de la sala uno por uno, la votación simultánea reduce la influencia social y los efectos de “manada”. Cuando los participantes saben que deben formar un juicio independiente, participan con mayor intensidad durante la discusión. Nuestra investigación muestra que este simple cambio procedimental puede mejorar significativamente la calidad de las decisiones colectivas.

No se puede garantizar una toma de decisiones grupal perfecta. Pero sí se puede inclinar la balanza a favor del éxito mediante el diseño deliberado de procesos que incentiven la franqueza, la curiosidad y el desafío crítico.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO PALANCA PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA EN ECUADOR

Autoras: Ruth Arregui Solano, Paola Freija y Rosa Matilde Guerrero Murgueytio



INTRODUCCIÓN

La inclusión financiera (IF) es fuente de bienestar financiero de los ciudadanos cuando acceden y utilizan productos y servicios del sistema financiero formal, tomando decisiones informadas, con una adecuada protección por parte de las autoridades; obteniendo resultados positivos para sus vidas y familias. Por tanto, es menester que el sector público y privado trabajen activamente, incluyendo los avances de las herramientas de inteligencia arti-

ficial (IA), innovación tecnológica y, análisis de datos para que Ecuador mejore los indicadores de IF. Se necesitarán, políticas de regulación y Supervisory Technology (SupTech)¹ modernas que protejan al usuario financiero, fomenten la transparencia y competencia del ecosistema financiero.

¹ Tecnología utilizada por los organismos supervisores para mejorar la eficiencia y efectividad de sus procesos

INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO PALANCA PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA EN ECUADOR

DESARROLLO

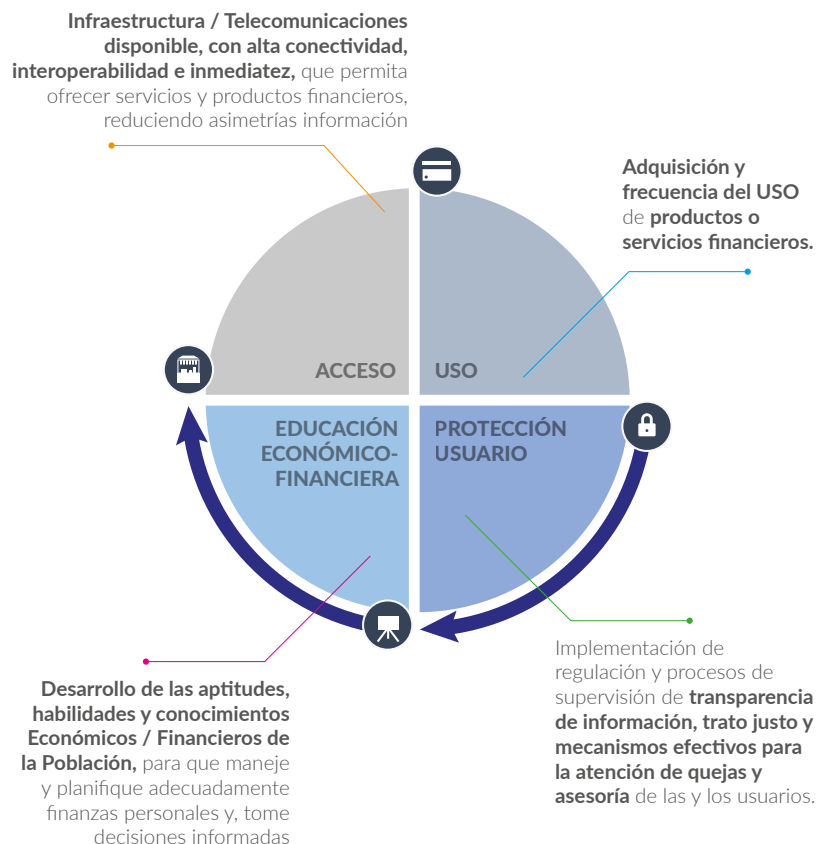
La IF mejora el bienestar financiero de los ciudadanos ofreciéndoles acceso y uso de productos y servicios del sistema financiero formal, permitiéndoles sentirse seguros de su futuro, siendo capaces de tomar decisiones informadas que les permitan disfrutar la vida. Para lo cual las entidades financieras deben ofrecer de forma innovativa y resiliente a los grupos históricamente excluidos por su condición de pobreza, informalidad, alejamiento geográfico, género, ingresos o discapacidad; productos y servicios de calidad, a precios justos y que les permitan a ellos y a sus familias lograr sus objetivos financieros, generar ahorros y cubrir sus imprevistos; contribuyendo así al crecimiento y desarrollo económico de la sociedad en su conjunto; mediante la articulación y gestión del conocimiento de procesos relacionados con el data mining, inteligencia artificial e innovación tecnológica².

Varios estudios sobre IF han probado que es efectiva para contribuir a disminuir la informalidad e impactar en el crecimiento de los países, para lo cual es menester que se implemente articulando, sus cuatro pilares básicos, “acceso”, “uso”, “educación financiera” y “protección al consumidor”. A continuación se presente un esquema que resume la relevancia de cada uno de ellos.

Las instituciones financieras en Ecuador, deben continuar trabajando para cerrar la brecha de inclusión financiera. La última encuesta del Global Findex (2021) muestra que en términos de “acceso”, Ecuador

Gráfico 1.

PILARES DE UN PROCESO DE INCLUSION FINANCIERA



MARCO REGULATORIO / SUPERVISIÓN seguro y competitivo que incentive el uso de nuevas tecnologías, IA y gestión de datos, de forma innovativa, para la oferta de productos financieros dirigidos a los segmentos excluidos, mediante procesos eficientes de SUPERVISIÓN SUPTECH

APERTURA a la COMPETENCIA de AGENTES NUEVOS, PROVISIÓN de PRODUCTOS y SERVICIOS FINANCIEROS en ENTORNOS SEGUROS, CONECTADOS, CONFIABLES, PROTEGIDOS.

INSTITUCIONALIZACIÓN del DIÁLOGO PÚBLICO-PRIVADO, TRANSPARENTE, PREVISIBLE, PROCESOS DE CONSULTA PÚBLICA

² Guerrero R.M. y Arregui R., 2023, Diario la Prensa, 20 de Julio de 2023

INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO PALANCA PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA EN ECUADOR

tan solo alcanzó 64% de la población adulta como titular de una cuenta en una institución financiera, frente al 76% en todo el mundo, 8 puntos porcentuales (pp) por debajo del promedio de los países de América Latina y el Caribe (ALC), aunque muestra un crecimiento de 14 pp entre el 2017 y 2021. Sin embargo, en el gráfico se observa que el acceso a una cuenta en el caso de las mujeres es aún más complejo (Gráfico No. 2)³.

Según la misma fuente, un indicador de “uso” es el “ahorro”, en Ecuador en 2021 el 13% de la población ahorró en una entidad financiera, 2 p.p. por debajo de la ALC (18%) y distante del nivel registrado en la OECD (59,1%), el comportamiento de la población ecuatoriana implicaría que la mayor parte de recursos ahorrados fueron guardados en vías informales. Otro indicador de “uso” son los “préstamos”, este porcentaje fue del 23%, representando un crecimiento de 12 puntos porcentuales respecto de 2011, relativamente bajo si se lo compara con el 53% a nivel mundial, el 57% de la OED y, ALC del 30% (Gráfico No. 3)⁴.

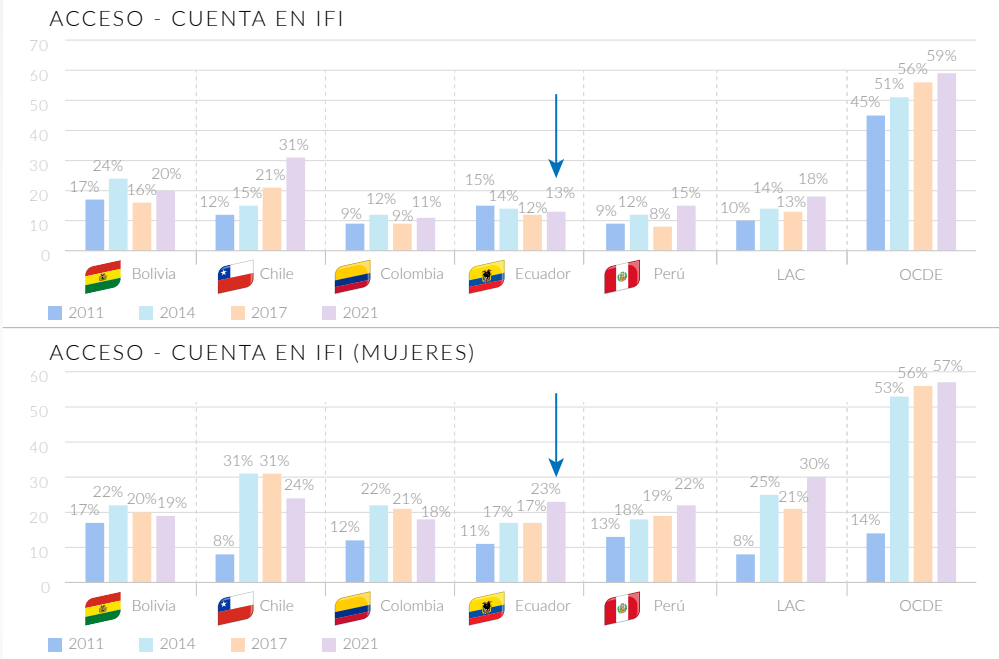
El rezago aún presente en materia de IF presenta desafíos importantes, fortalece la idea de que la IA continúe apoyando el mercado financiero usando la IA, junto a la innovación digital y gestión de datos, siendo una potente herramienta que mejora la eficiencia operativa y la toma de mejores decisiones en la industria financiera, construyendo modelos con información disruptiva, de mayor calidad y granularidad.

3 World Bank Group, 2022, “Global Findex 2021: Inclusión financiera, pagos digitales y resiliencia en la era de la COVID-19”

4 Idem

Gráfico 2

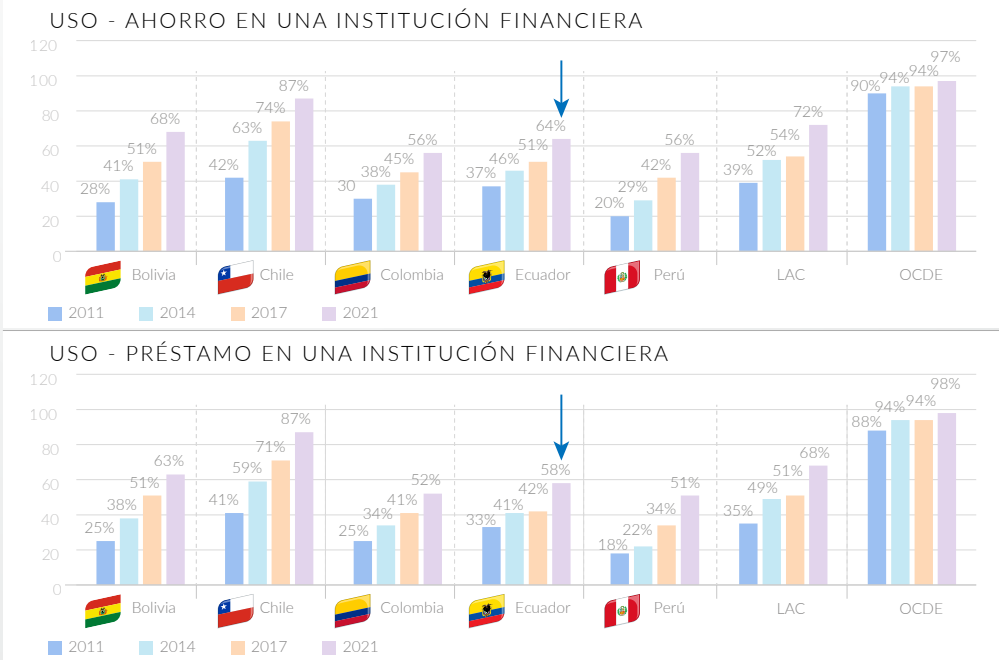
ACCESO



Fuente: Global Findex 2011, 2014, 2017 y 2021 Elaboración: Rosa Matilde Guerrero / Ruth Arregui Solano

Gráfico 3

USO



Fuente: Global Findex 2011, 2014, 2017 y 2021 Elaboración: Rosa Matilde Guerrero / Ruth Arregui Solano

INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO PALANCA PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA EN ECUADOR

La IA ha demostrado según los últimos estudios a nivel mundial y de ALC que ha reducido las brechas de exclusión, con eficiencia y entrega de productos financieros personalizados, promoviendo en las instituciones financieras:

La IA ha demostrado según los últimos estudios a nivel mundial y de ALC que ha reducido las brechas de exclusión, con eficiencia y entrega de productos financieros personalizados, promoviendo en las instituciones financieras: (i) El cumplimiento de la regulación y supervisión sobre prevención, blanqueo de capitales y/o financiación del terrorismo, logrando una menor incidencia de errores debido a la mecanización de los flujos de trabajo y envío de información de calidad en tiempo preciso. (ii) Optimizando de la gestión del negocio mediante la reducción de tareas manuales y liberación recursos, disminuyendo costos y fortalecimiento la asistencia informada a los usuarios. (iii) Enriqueciendo el control de riesgos de seguridad cibernética, a través de la reducción casos falsos positivos e identificación anomalías, así como, mejorando la capacidad analítica y preventiva de los modelos de riesgo de crédito no convencionales, incluyendo información cuantitativa (deuda, ingreso promedio, datos financieros históricos, etc.) con información cualitativa (carácter, comportamiento, preferencias de los

usuarios, información transaccional, actividad redes sociales, información socio demográfica, datos de transaccionalidad en supermercados, retail masivo, etc.); lo que contribuye facilitando el proceso de otorgamiento de crédito, inclusión de sectores que no cuentan con historial de crédito formal como jóvenes, pequeños empresarios, etc.

No se pueden demorar acciones que benefician al usuario financiero, dando un salto cualitativo en cuanto a accesibilidad y personalización de los servicios financieros, volviéndolos de fácil acceso, alta calidad, enfocados en las necesidades del cliente, a precios justos, protegidos con normatividad y supervisión específica que promueva la competencia y fomento de los usuarios, distribuidos con programas de capacitación en grupos históricamente excluidos que puedan ser medidos su impacto en la toma decisiones informadas de los usuarios financieros.

Lo anterior requiere implementar por parte del Gobierno, reguladores, supervisores y entidades: (i) La vigilancia sobre la aplicación de estándares de gestión e interoperabilidad de datos que potencialicen la oferta eficiente de productos financieros para los usuarios, con garantía de acceso rápido y seguro a los datos, transferencia de calidad, e integridad; (ii) Los marcos de regulación y supervisión que promuevan una inclusión financiera equitativa, que asegure la oferta de servicios financieros para todos no solo para unos pocos, donde la prioridad sea la “protección del usuario financiero” con acciones diligentes de la autoridad

que sancione prácticas injustas. (iii) El desarrollo de modelos de riesgo de crédito y seguridad robustos, eficaces, comprensibles para usuarios y reguladores, no “cajas negras”, que garanticen el uso de datos exhaustivos y validados. (iv) El aseguramiento de la oferta de nuevos servicios financieros, que cuenten con información y contratos claros, que se sustenten en modelos comprensibles y justificados para autoridades, dando confianza a los usuarios financieros⁵.

CONCLUSION

El rezago en materia de IF en Ecuador aún presenta desafíos importantes, impulsarla requerirá que autoridades y sector financiero continúen usando la IA, la innovación digital y gestión de datos, para apuntalar el bienestar financiero, a través de la implementación y vigilancia de la aplicación de estándares de interoperabilidad de datos seguros que potencialicen la oferta eficiente de productos financieros para los usuarios; marcos de regulación y supervisión que promuevan acciones diligentes que sancionen prácticas injustas en contra de los usuarios; desarrollo de modelos de riesgo de crédito comprensibles para usuarios y reguladores, que mejoren la capacidad analítica, preventiva y contribuyan a facilitar el otorgamiento de crédito a sectores que no cuentan con historial de crédito formal como jóvenes, pequeños empresarios y otras poblaciones en situación de vulnerabilidad.

⁵ Financial Stability Institute, 2025, Starting with the basics: a stocktake of gen AI applications in supervision, Junio 2025



LEALTAD Y HONOR: LOS VALORES QUE NO COTIZAN, PERO SOSTIEN EN TODO



Rafael Sandoval

Gerente General de Zion
Administradora de Fondos y
Fideicomisos
Alumni UEES

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial, hablar de valores puede parecer una concesión romántica. Nos hemos acostumbrado a medir casi todo en términos de utilidad, eficiencia económica o escalabilidad. Sin embargo, hay principios que, aunque no se cotizan en bolsa ni figuran en los estados financieros, son los que sostienen verdaderamente los negocios: la lealtad y el honor.

LEALTAD Y HONOR: LOS VALORES QUE NO COTIZAN, PERO SOSTIEN EN TODO

EL CARÁCTER DETRÁS DEL CARGO

La lealtad no es sumisión ni complicidad. Es coherencia, respeto por la confianza depositada y por los espacios que se construyen junto con otros. Ser leal no significa estar siempre de acuerdo, sino saber discrepar sin destruir. Implica entender los límites del rol de cada quien, honrar las decisiones institucionales y actuar con sentido de equipo, incluso cuando hay desacuerdo. La lealtad verdadera no se manifiesta en los discursos, sino en los gestos discretos que consolidan una cultura de respeto mutuo.

Del mismo modo, la lealtad también se demuestra cuando uno sabe retirarse de una conversación, una opinión o una acción, cuando sabe que puede afectar injustamente a quienes han confiado en uno. No es silencio ni omisión; es una forma de discreción consciente y elegante.

EL HONOR COMO NORTE PERSONAL

El honor, por su parte, no tiene que ver con títulos ni reconocimientos públicos. Es una ética personal que se refleja en la forma en que actuamos cuando nadie nos ve, cuando podríamos tomar un atajo o cuando la tentación de ceder ante el interés propio se disfraza de oportunidad.

El honor es elegir lo correcto, aunque sea incómodo, es mantener la palabra dada, incluso cuando ya no es rentable hacerlo. Es la defensa silenciosa de una reputación construida con coherencia, y el



La lealtad en los negocios construye reputaciones, genera confianza sostenible y fortalece equipos. El honor, en cambio, protege lo más valioso que tiene un profesional: su credibilidad. Ambos valores son la base de decisiones íntegras, de alianzas duraderas y de una tranquilidad que no se compra con logros inmediatos

principio que nos recuerda que no todo lo que es legal es necesariamente correcto, ni todo lo permitido es digno.

Actuar con honor es también saber reconocer errores, no hablar mal de quien no está, y no aceptar beneficios que se obtienen quebrantando la confianza de otros. Es la forma más firme de liderazgo, y la más escasa.

EN TIEMPOS DE INMEDIATEZ, ELEGIR INTEGRIDAD

Vivimos tiempos de urgencia, donde muchos priorizan el resultado sobre el proceso y donde las relaciones se vuelven transaccionales. En ese contexto, actuar con honor puede parecer incluso anticuado, pero justamente ahí es donde más se necesita.

La lealtad en los negocios construye reputaciones, genera confianza sostenible y fortalece equipos. El honor, en cambio, protege lo más valioso que tiene un profesional: su credibilidad. Ambos valores son la base de decisiones íntegras, de alianzas duraderas y de una tranquilidad que no se compra con logros inmediatos.

CONCLUSIÓN

En un mundo donde todo cambia rápidamente, los principios son anclas. Ser leal y actuar con honor no es una garantía de éxito inmediato, pero sí una apuesta segura por la coherencia, la solidez y la paz personal.

Los negocios pueden medirse en cifras, pero su verdadero valor se revela en cómo se construyen las relaciones, se toman las decisiones y se honran los acuerdos —incluso cuando es incómodo hacerlo. Porque al final del día, lo que queda no es solo lo que se logró, sino cómo se logró.





revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

PUNTODEVISTA.UEES.EDU.EC